



「治国良臣」系列

运筹帷幄 诸葛亮

YUNCHOU-WEIWO ZHUGELIANG

经天纬地之才，出神入化之计。
足智妙算之能，亘古雄才之略。

姜正成◎编著

 郑州大学出版社

「治国良臣」系列

运筹帷幄 诸葛亮

姜正成◎编著

 郑州大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

运筹帷幄——诸葛亮 / 姜正成编著. —郑州: 郑州
大学出版社, 2017.8
(治国良臣)
ISBN 978-7-5645-4239-9

I . ①运… II . ①姜… III . ①诸葛亮 (181-234)
- 传记 IV . ① K827=362

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 078740 号

郑州大学出版社出版发行

郑州市大学路 40 号

邮政编码: 450052

出版人: 张功员

发行部电话: 0371-66658405

全国新华书店经销

北京市昌平新兴胶印厂印制

开本: 710 mm × 1 000 mm 1/16

印张: 15.75

字数: 217 千字

版次: 2017 年 8 月第 1 版

印次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5645-4239-9 定价: 43.80 元

本书如有印装质量问题, 请向本社调换

前言

诸葛亮，字孔明，琅琊阳都人(今山东省沂南县)，三国时期著名的政治家和军事家。

公元207年，诸葛亮被刘备三顾茅庐请出隆中，此后27年的政治生涯中，他出将入相辅佐刘备、刘禅父子，开国建业。为兴复汉室，成就霸业，他立法施度，选贤任能，务农殖谷，发展生产，联吴抗魏，南征和夷，五伐中原，直到54岁病逝于伐魏前线五丈原，一生鞠躬尽瘁，死而后已。

诸葛亮是一位谦虚谨慎的政治家。“诸葛一生唯谨慎”，这在古代政治家中是十分宝贵的政治品格。诸葛亮身为丞相，位居一人之下，万人之上。在高度集权的政治体制中，他深知自己如不谨慎，决策稍有失误，势必误国误民。他主张君主应实行“纳言之政”，要治理好国家，必须多闻多见，听取各方面的意见，了解各方面的情况，这就好像有了更多的眼睛、耳朵，才能看得广，听得全，使人避免失误。

诸葛亮还是一位能严格要求自己、不贪名利、为官清廉、注重品德修养的政治家。他一门三代，都是忠烈，可谓难得。

诸葛亮身居高位，对子女要求却很严格。

诸葛亮起初没有儿子，将他哥哥的次子诸葛乔过继来作为长子。他北伐时，让诸葛乔随军锻炼，和其他将领的子弟一起，率士兵在山谷中押运军需物资。做到与将士们“同甘苦，共荣辱”。诸葛亮自己有远大的政治抱负，他要求子侄也应如此。他给子侄写信要求他们“志当存高远”，要有博大的胸怀，远大的志向，向先贤学习，排除





私欲，注意意志情操的培养，抛弃庸俗的东西，把自己锻炼成有所作为的人。

诸葛亮很注意读书学习，不断充实自己。他也要求子侄们注意读书学习。他在《诫子书》中说：“夫君子之行，静以修身，俭以养德。非淡泊无以明志，非宁静无以致远。夫学须静也，才须学也，非学无以广才，非志无以成学。”意思是，一个有品德修养的人，应以心静来修养自己，以俭朴培养美德。不清心寡欲就无法明确志向，没有心情宁静就无法达到深远的境地。学习必须心静专一，才干必须通过学习取得；不学习是无法增长才干的，没有明确的志向是不能成就学业的。

诸葛亮对自己的儿子、侄子教育是成功的。诸葛亮后来又生了一个幼子叫诸葛瞻，在他的严格教育下，诸葛瞻成长很快，成年后当官，为官清正，忠于国家。诸葛亮去世后，在魏军进攻蜀国时，他领兵抵抗，英勇战死。诸葛瞻的儿子诸葛尚虽然只有十几岁，也随军作战，听说父亲阵亡，叹口气说：“我父子深受国恩，只因没能及早铲除内奸，以致有现在的战败，而今我活着还有什么意义？”说完就骑上战马，冲入敌阵，也战死了。诸葛亮一门三代，都是忠烈。

蜀亡之后，诸葛亮的名声反而更大，身价反而愈高。从晋代开始，历代都在给诸葛亮升官晋爵，赐庙加号，使他逐渐被神化。

历代封建统治阶级对诸葛亮的颂扬，自然有着他们本身的政治目的，但是，诸葛亮忠于信念、矢志不移的精神，谦虚谨慎、克己奉公的节操，永远值得后人追缅和学习。他运筹帷幄、神机妙算的谋略家形象，永远活在人们心中。

目录

第一章 淡泊明志

隆中是一个山清水秀又很幽静的地方，有名的沔水从北面缓缓流过。从一个不大的谷口进去，再走三四里山路，便是隆中村。史书记载说，诸葛亮在这个山村里“结草庐而居”，还亲自耕种过田地。因为这时的诸葛亮无家资财产，生活来源没有保障，除倚仗亲友的接济外，只能不时的亲自参加农业劳动，以补衣食的不足。

他在青少年时代熟读了儒家的经典，又广泛地阅读了法家、兵家、道家、墨家等书，接受了诸子百家的思想。

生逢乱世	(002)
隐居隆中	(009)
躬耕陇亩	(015)

第二章 三顾茅庐

诸葛亮说：荆州这个地方，北有汉水、沔水，南可达于南海，东可连接吴会，西则通往巴蜀。这是一个战略要地，而它的主人刘表却没有能力将其守住。这恐怕是天赐给您的宝地，不知将军对它有意没有？还有益州这个地方，地理险要，沃野千里，乃是天府之国。当初汉高祖刘邦就靠这里成就帝业。如今它的主人刘璋昏庸无能，又有张鲁在北边与他分庭抗礼。那里民多地富而刘璋却不知道如何治理，以使百姓安居乐业，因此，那里有眼光有才能的人都希望得到一个明主。



徐庶荐贤	(022)
三顾茅庐	(025)
隆中献策	(031)

第三章 联吴抗曹

诸葛亮劝刘琦去镇守江夏。出此计策，一方面是解刘琦之危，另一方面也是为了刘备集团的利益。他知道，在刘表集团内，主张投降曹操的人不在少数。刘表体弱多病，万一荆州有变，刘备的抗曹将与当局的降曹相冲突，到那时，刘琦的江夏郡还可以作为一块立足的根据地。从这方面讲，刘表宗室内部的矛盾又和荆州内的主客矛盾相纠缠着。

荆州风雨	(036)
牛刀小试	(044)
火烧新野	(048)
败走江夏	(052)
舌战群儒	(054)
智激孙权	(060)
计挫周瑜	(063)
苦肉计	(068)
巧借东风	(072)
赤壁之战	(075)
华容设伏	(076)
智取荆州	(082)
三气周瑜	(086)

诸

葛

亮



第四章 三分天下

诸葛亮辅佐刘备，占益州，取西川，招降纳叛，增强实力，终于实现了“三分天下”的谋略。接下来，他又协助刘备，选贤任能，发展经济，为统一天下做准备。

然而，随后形势骤变，令诸葛亮始料不及，以致让他也不能控制。这件事就是关羽大意失荆州，让刘备失去了直接攻击襄阳、樊城的根据地，也无法从荆州出兵北伐，而且大长了孙权的势力。

进取益州	(094)
智取汉中	(099)
刘备称帝	(103)
刘备托孤	(107)

第五章 治理西蜀

诸葛亮为了维护蜀汉的统治，增强国家的经济力量，供应军事上的需要，在积极进行政治改革的同时，也注意发展生产，利用当地的自然条件，广开财源，尤其是推行“务农殖谷”的政策，促进农业经济的进步。

诸葛亮用人，打破地区和集团的界限，既用外籍人，也大量使用益州本地人，使本地人的地位有所提高。

儒法并用	(114)
致力人和	(119)
发展生产	(123)
任人唯贤	(126)
主客并用	(129)



第六章 出师未捷



诸葛亮去世后，按照他的遗嘱，蜀军把他的遗体安葬在定军山（今陕西勉县南）。定军山是当年蜀、魏两国交战的战场，蜀军曾在这里大破魏军，斩杀魏国大将夏侯渊。诸葛亮不要求葬在蜀国都城成都，而是选择前方战场作为墓地，表达了他志在统一、壮志未酬、埋骨沙场的壮烈情怀。诸葛亮在遗嘱里还交代，他的丧葬应力求俭朴，依山形造坟，墓穴大小只要能容纳一口棺木就行。入殓时，只穿平日便服，不放任何陪葬器物。

兴师南征	(134)
七擒孟获	(137)
北伐曹魏	(141)
泪斩马谡	(144)
空城退敌	(147)
木牛流马	(151)
智取姜维	(155)
功高不居	(158)
火烧上方谷	(160)
病死五丈原	(163)
魏延之死	(168)
流芳百世	(171)

诸

葛

亮



第七章 蜀国余晖

公元263年，司马昭派三路大军伐蜀。一路由征西将军邓艾率兵三万多人，自狄道（今甘肃临洮）向沓中，进攻姜维；一路由雍州刺史诸葛绪领兵三万，自祁山向阴平附近的桥头进攻，以绝姜维的归路；另一路由钟会统领十多万大军，分别从斜谷、骆谷、子午谷各路前进，直取汉中。

蜀汉灭亡了，刘禅出降，被解往洛阳，从此乐不思蜀。蜀汉自221年刘备称帝，到263年刘禅亡国，共经历了43年。

蒋琬雅量	(178)
姜维北伐	(182)
蜀汉灭亡	(186)

第八章 善于治军

诸葛亮以法治军，纪律严明，训练有素，戎阵整齐，因此蜀军的战斗力是比较强的。蜀军在诸葛亮的指挥下，经历的战争很多，遇到的名将也不少，结果是胜多败少，失败的时候也没有出现溃不成军或全军覆没的情形，应该说这和诸葛亮对军队卓有成效的治理是分不开的。诸葛亮的军事思想后来汇集成书，广为流传。

军纪严明	(194)
军事思想	(199)
长于巧思	(204)



第九章 高风亮节



《诫子书》是诸葛亮对儿子的训示，也是他自己多年修身从政的经验之谈，其中融会了一些道家思想。原文的第一句话是：“夫君子之行，静以修身，俭以养德，非澹泊无以明志，非宁静无以致远。”意思是说，一个品德高尚的人，以心静来修养自身，以俭朴来培养美德。不清心寡欲就无法确立远大志向，不心情宁静就无法达到深远境地。

严于律己		(212)
教育子侄		(219)
鞠躬尽瘁		(223)

附录

《前出师表》		(228)
《后出师表》		(232)
《诫外甥书》		(236)
《诫子书》		(237)
诸葛亮年谱		(238)

诸

葛

亮

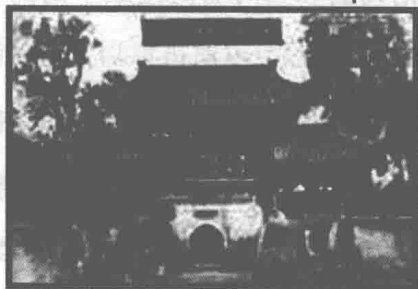


第一章

淡泊明志

隆中是一个山清水秀又很幽静的地方，有名的沔水从北面缓缓流过。从一个不大的谷口进去，再走三四里山路，便是隆中村。史书记载说，诸葛亮在这个山村里“结草庐而居”，还亲自耕种过田地。因为这时的诸葛亮无家资财产，生活来源没有保障，除倚仗亲友的接济外，只能不时的亲自参加农业劳动，以补衣食的不足。

他在青少年时代熟读了儒家的经典，又广泛地阅读了法家、兵家、道家、墨家等书，接受了诸子百家的思想。



生逢乱世

公元181年，当时是东汉灵帝光和四年。七月的一天，在徐州琅琊郡阳都县一户门第不高的家庭里，第二个男孩诞生了，他就是后来的诸葛亮。

诸葛亮祖上原本姓葛，是秦末跟从陈胜起义的将军葛婴的后代，汉文帝时追录其功，封他的孙子为诸县（属琅琊郡）侯。后来其家族由诸县迁至阳都，因阳都先有姓葛的，人们便称其为“诸葛”以示区别，久而久之就习用为复姓了。

诸葛亮的远祖诸葛丰在西汉元帝时候做过司隶校尉，为官清正，“刺举无所避”，在当时名声很高。诸葛家族到了诸葛亮父亲时，家世虽不显达，但多少还有点名望。诸葛亮父亲诸葛珪做过泰山郡郡丞，叔父诸葛玄和当时名门世族中的高官显宦袁术以及荆州牧刘表等都有往来。

在诸葛亮幼小时，生母章氏就不幸病故了，上有比他大五岁的哥哥诸葛瑾和两个姐姐，下面有一个弟弟诸葛均。为了抚育孤息，父亲又娶了一个妻子。大约在诸葛亮八岁时，父亲诸葛珪又去世了，一家子的生活也就只有依靠叔父诸葛玄来安排料理了。大约在诸葛亮十四岁那年，叔父诸葛玄被扬州军阀袁术任命为豫章（今江西南昌）太守。本来太守是朝廷任命的，但当时军阀割据，控制淮南一带的袁术便自行任命太守了。诸葛亮和弟弟诸葛均随同叔父到了豫章。



可是不久，东汉朝廷派朱皓来接替诸葛玄，而且朱皓还带了兵来，准备强行接任。诸葛玄势单力孤，只得匆匆撤离。家乡是回不去了，诸葛玄就带着诸葛亮兄弟前往荆州去投靠老朋友刘表。

诸葛亮少年时期，正处于东汉政治黑暗，阶级矛盾发展，社会动荡不安的时候。其时，政治腐败、黑暗，以豪强地主为统治基础的强势集团，对人民的压榨非常严重，苛捐杂税多如牛毛。他们“馆舍布于州郡，田亩连于方国”，拥有成千上万的奴婢和徒附。广大农民丧失土地之后，多数沦为豪强地主的依附农民。他们除了交纳高额地租和服徭役外，人身也受到地主的支配，如充当家兵等，甚至跟随主人迁徙。农民与地主阶级处于尖锐对立地位。

汉灵帝刘宏（公元168年—189年在位），是一位贪得无厌的皇帝。他专门建造了一个“万金堂”，把搜刮来的民脂民膏存放在那里，据为己有。为了“大发其财”，这个昏君甚至把各级官爵定出价钱，公开拍卖。他规定，郡守一类的地方官为两千万钱，“公”为一千万钱，“卿”为五百万钱。为什么地方官比朝官的价钱贵呢？这是因为地方官便于直接搜刮民众，赚钱比较容易。更可笑而恐怖的是，有钱的人可以现钱买官，无钱的人可以先期赊欠，以后再加倍偿还。如此一来，买官者上任后，自然会千方百计地搜刮人民，一个个都成了“视民如寇仇，税之如豺虎”的贪官污吏。

东汉末年，外戚与宦官交替把持朝政，皇帝形同虚设。他们一方面大肆搜刮民脂民膏，强取豪夺；同时又把持官吏选拔大权，滥用亲朋，颠倒是非，混淆黑白，堵塞了一大批有品行、有学识的知识分子的仕途。当时民间流传着嘲讽官吏选拔制度的打油诗：“举秀才，不知书；察孝廉，父别居；寒素清白浊如泥，高第良将怯如鸡。”由此可知，在



外戚和宦官把持下选拔出来的官吏都是何等昏庸的人物。

政治的黑暗，社会的动荡，国家命运和个人前途的渺茫，促使一部分官僚和知识分子对时政提出议论和尖锐的批评，贬抑篡权窃国的外戚宦官，褒扬不畏权势忧国忧民的清官廉吏，逐渐形成了所谓的“清议”。这些清议人士，有的以笔墨做刀枪，以言论为武器，抨击宦官，议论朝政，要求改革吏治，有的则利用手中的一部分权力，制裁宦官的党羽。在这种情况下，宦官集团则依靠皇帝的权力打击他们，称他们为党人，将他们下狱治罪，他们有的被杀害，有的被禁锢终身，不得做官，这就是历史上所说的“党锢事件”。

“党锢事件”充分暴露了东汉政治的黑暗，标志着东汉政治危机的加深。灵帝中平元年（184年），黄巾起义终于像火山一样爆发了，这一年诸葛亮刚刚四岁。

黄巾起义是一次有组织、有准备的农民起义。首领是张角，他利用“太平道”这一宗教形式来组织起义，在传道治病的掩护下，联络群众，组织人员，进行了十多年的秘密准备工作。很快，起义队伍发展到几十万人。张角提出“苍天已死，黄天当立，岁在甲子，天下大吉”（《后汉书·皇甫嵩传》），作为号召人民推翻旧政权、建立新政权的口号。“苍天”指东汉朝廷，“黄天”指太平道。“甲子”指甲子年（中平元年），在这一年里，如果人民一同起义，推翻汉朝，那就天下太平了。

黄巾起义受到广大人民群众의拥护，“旬日之间，天下响应”。他们焚烧官府，镇压贪官污吏，给封建统治者以沉重打击。起义军的主力集中在冀州、颍川和南阳地区，形成对首都洛阳的威胁。为了缓和统治阶级内部矛盾，以全力对付起义军，汉灵帝宣布赦免禁锢的“党人”，然后选派将帅，征发天下精兵前去镇压。与此同时，各地的豪强地主武



装修筑坞堡，对抗起义军，有些则协同政府军向起义军进攻。



诸葛亮画像

黄巾军斗争矛头直指东汉王朝和地主阶级。他们所到之处，焚烧官府，捕杀官吏，夺回被地主豪强霸占的土地，释放被囚禁的群众，开仓赈济饥民。在这支起义队伍中，也有不少劳动妇女参加，她们和男子一样杀上战场，给东汉官军以沉重的打击。

农民军的革命风暴席卷长江南北和黄河两岸。在黄巾起义胜利的鼓舞下，各地少数民族也纷纷起来，进行反对封建统治的斗争。

不过，和东汉政权相比，起义军在军事力量和整体实力方面都太弱小，再加上起义军分散各地，又缺乏作战经验，终于被东汉统治者各个击破，大部分战士和首领壮烈牺牲。黄巾军主力失败后，其他各地的黄巾军，特别是青州、徐州的黄巾军以及在冀州的黑山起义军，仍然继续坚持斗争，有着很大的影响。

黄巾军主力被镇压后，黄巾余部和各地的农民武装，仍坚持斗争，给封建割据势力和豪强地主以沉重的打击。黄巾起义以及在它影响下的各族人民起义共持续了二十多年。像这样有组织、有计划、有纲领、有准备的起义，在中国古代农民起义史上是空前的。它公开宣布要推翻东汉王朝，建立农民自己的政权，比以前的农民起义有显著的进步。起义虽然最后失败了，但是它以排山倒海之势，雷霆万钧之力，沉重地打击了极端腐朽的封建地主阶级，推动了社会向前发展。

在农民起义的沉重打击下，腐朽的东汉王朝已名存实亡了。



黄巾起义被镇压后，敌对阶级之间的矛盾缓和，统治阶级内部的矛盾则激化起来。一方面外戚集团和宦官集团的斗争加剧，另一方面地方武装割据势力发展，逐渐形成军阀间相互混战的局面。

中平六年（189年），汉灵帝死，少帝刘辩登基，这个皇帝虽不宠信宦官，但是对外戚何进言听计从。在少帝的宠信纵容之下，何进控制朝政。他先发制人，将宦官的头领蹇硕杀掉。接着，在何进的配合下，世代官僚地主家庭出身的袁绍、袁术领兵搜捕宦官，杀死两千多人。宦官集团进行反击，张让等又杀掉了何进。

这时期，凉州军阀董卓领兵进入洛阳，废了少帝，立刘协为献帝，控制朝政，专断独行。至此，长期以来交替执政的外戚和宦官两大集团之间的斗争宣告结束。

这样，统治阶级内部的矛盾斗争，宦官和外戚的斗争退居次要地位，社会矛盾主要表现为各官僚地主武装集团之间的武力冲突，即所谓军阀混战。

早在西汉武帝刘彻时期，曾将中原地区分为十三个州，州置刺史，掌管监察，无兵权也无治民权，州也不是地方一级的行政机构。汉灵帝中平五年（188年）开始，东汉政府先后把重要地方的州刺史改为州牧，给予领兵治民之权，这样，州便成为地方的最高行政机构。

由于中央赋予州牧太多的权力，并且州牧有领兵治民之权，州牧的实力便越来越大，以至于在某种程度上使得中央根本无力控制地方。在这种情况下，州牧便成为事实上各霸一方的土皇帝。与此同时，没改为州牧的刺史及其下边的郡太守们，也乘机发展武装势力，抢占地盘，并和各地的地主武装勾结起来，把自己控制的地区变成独立王国。

在各地主武装集团中，董卓是个最为残暴的家伙。他专断朝政，为

